

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SARA YOSHIE ROMERO

**METODOLOGIA DE LOCALIZAÇÃO DE AGÊNCIAS:
ESTUDO DE CASO: CORREIOS**

CURITIBA

2011

SARA YOSHIE ROMERO

**METODOLOGIA DE LOCALIZAÇÃO DE AGÊNCIAS:
ESTUDO DE CASO: CORREIOS**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná .

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado.

CURITIBA
2011

SARA YOSHIE ROMERO

METODOLOGIA DE LOCALIZAÇÃO DE AGÊNCIAS:
ESTUDO DE CASO: CORREIOS

Esta Monografia foi julgada adequada para a obtenção de aprovação no Curso de MBA em Marketing do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná

Prof. Dr. Paulo Prado

Examinador

Examinador

Curitiba, 31 de janeiro de 2011.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Declaro que revisei e autorizo a divulgação dos dados constantes neste trabalho, por atenderem ao previsto na alínea “e”, do item 8.5 do Caderno de Procedimentos do Programa de Pós-graduação – Eixo B - PLENA.

“e) A utilização e a divulgação de dados da Empresa devem estar condicionados à autorização da(s) Diretoria(s) de Área responsável (is) pelos respectivos dados.” (ÚNICO, 2008, p.12)

Carlos Henrique Richter
Coordenador de Negócios ECT/DR/PR

À Minae pelo carinho e paciência de todos os dias e
todas as horas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que de algum modo contribuíram para a realização desse trabalho, através do compromisso, do incentivo, do apoio, da confiança, da paciência, da atenção, do empréstimo de materiais, da colaboração espontânea, da torcida, da valorização, da confiança e do estímulo. Em especial à Salette, Gisele e Kely, que além disso tudo e de muito conhecimento, continuam compartilhando... amizade.

RESUMO

Você vai encontrar neste trabalho um estudo sobre alguns dos métodos atualmente utilizados para localizar agências de Correios. Mapear o processo atual, identificar oportunidades de melhoria e atualizações e propor soluções proporcionando, ao responsável por esse tipo de decisão, embasamento técnico atualizado e eficaz. Feito através de pesquisa bibliográfica e levantamento de documentação interna, através de uma abordagem predominantemente qualitativa a respeito do tema, resultaram em dois *checklists* contendo os elementos mais importantes e passíveis de análise. A organização segundo aspectos sócios demográficos, concorrência, negócios e fatores restritivos, deu maior clareza à análise e a indicação das fontes dessas informações proporcionou maior segurança. Sempre que estiver diante dessa investigação, o responsável pela escolha da localização das agências, precisa ter ciência sobre todos os fatores existentes, focando naqueles que realmente vão impactar nos resultados, de acordo com a origem da demanda e tempo disponível para a análise.

Palavras-chave: Localização. Ponto. Varejo. Agência de Correios. Metodologia.

ABSTRACT

You will find here a study on some of the methods currently used to locate the postal store. Map the current process, identify improvement opportunities and propose solutions providing updates and the party responsible for such decisions, technical background current and effective. Done through literature review and survey of internal documentation, using a predominantly qualitative approach on the subject, resulted in two checklists containing the most important elements and requires analysis. According organization sociodemographic, competition, business and restrictive factors gave greater clarity to the analysis and the indication of the sources of the information provided more security. Whenever you're faced with this research, responsible for choosing the location of agencies, need to be aware of all the factors exist, focusing on those that really will impact on the results, according to the origin of demand and time available for analysis.

Keywords: Location. Point. Retail. Postal Store. Methodology

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	9
2 OBJETIVOS.....	11
2.1 OBJETIVO GERAL.....	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
3 JUSTIFICATIVA.....	12
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
4.1 O MARKETING E A SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES.....	13
4.2 CONCEITO DE VAREJISTA.....	13
4.3 DECISÕES ESTRATÉGICAS E DECISÕES TÁTICAS.....	13
4.4 COMPOSTO DE MARKETING.....	14
4.5 METODOLOGIAS E FATORES CONSIDERADOS.....	15
4.5.1 Fontes de dados externos.....	16
4.5.2 Metodologias.....	17
4.5.2.1 Demanda de Mercado.....	17
4.5.2.2 Metodologia GIS.....	17
4.5.2.3 Área de influência.....	18
4.5.2.4 Abordagem análoga.....	19
4.5.2.5 Análise de regressão múltipla.....	19
4.5.2.6 Modelos Gravitacionais.....	20
4.5.2.7 Ponto de indiferença.....	21
4.5.2.8 Saturação Varejista.....	22

4.5.3 Checklist de Fatores.....	23
4.5.4 Área de Atuação.....	25
4.5.5 Tendências de Mercado.....	26
4.6 DOCUMENTAÇÃO INTERNA.....	26
4.6.1 Legislação e Normas.....	26
4.6.2 Relatórios internos.....	29
4.6.3 Trabalhos acadêmicos.....	32
5 METODOLOGIA.....	36
5.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	36
5.2 EXTENSÃO GEOGRÁFICA.....	36
5.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS.....	37
6. COLETA DOS DADOS.....	38
7. ANÁLISE E RESULTADOS DOS DADOS.....	39
8. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	40
APÊNDICE.....	42
BIBLIOGRAFIA.....	47

1 APRESENTAÇÃO

A ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, mais conhecida como Correios, foi criada, através da Lei nº. 509, em 20 de março de 1969, como Empresa Pública vinculada ao Ministério das Comunicações. Ela é a operadora de serviços postais no Brasil.

Pode-se dizer que, historicamente, o que desencadeou o surgimento da empresa foi a necessidade, nos primórdios do descobrimento do Brasil, de comunicação entre os novos habitantes portugueses com Portugal e posteriormente com suas capitanias. A carta escrita por Pero Vaz de Caminha ao Rei de Portugal, narrando a chegada de Pedro Álvares Cabral ao Brasil em 1500, tornou-se a primeira correspondência oficial brasileira.

Com a chegada da Família Real foi criado o Primeiro Regulamento Postal do Brasil. Em 1931, o então presidente Getúlio Vargas, através de Decreto, promoveu a fusão da Direção Geral dos Correios com a Repartição Geral dos Telégrafos. Estava criado o Departamento de Correios e Telégrafos – o DCT, cuja Administração instalou-se inicialmente no Rio de Janeiro. O grande aumento da demanda levou a uma mudança profunda no modelo de gestão do setor postal brasileiro, até que, em 1969 houve a transformação da Autarquia Federal que era, então, Departamento de Correios e Telégrafos - DCT para Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. Mudança esta que a tornou muito mais eficiente e que consolidou sua marca como um patrimônio nacional.

Desde 1975 a sua Administração está centralizada em Brasília e possui em cada estado uma Diretoria Regional. Sendo o estado de São Paulo, o único a possuir duas diretorias regionais – uma cobrindo a região metropolitana e outra o interior do estado.

Além dos tradicionais serviços onde a legislação brasileira prevê o monopólio - cartas, cartões postais, correspondências agrupadas (malotes) e telegramas - fazem parte do seu portfólio mais de cem outros produtos e serviços, como por exemplo, o de encomendas expressas - família Sedex -, comercialização de caixas e embalagens, serviços de correspondente bancário, logística integrada, mala direta, solução logística para os importadores brasileiros, transferências financeiras nacionais e internacionais, certificação digital, exportação simplificada, soluções para comércio eletrônico, entre outros. O conjunto de clientes dos Correios é composto de pessoas físicas e jurídicas.

A ECT é a única empresa que está presente em todos os municípios do país. Conta atualmente com uma vasta rede de agências, totalizando 18.787 unidades próprias e terceirizadas, cuja distribuição pode ser observada através do APÊNDICE 1 - Distribuição de

pontos de atendimento da ECT no Brasil em 2010. As unidades terceirizadas possuem perfis diferenciados, conforme o tipo de contrato que possuem com a ECT, podendo ser Agência de Correios Franqueada (Franquia), Agência de Correios Comercial (Permissão), Agência de Correios Comunitária (Convênio) e Posto de Vendas de Produtos.

É a maior empresa empregadora do país, com mais de 115.000 colaboradores em seu quadro de pessoal próprio, além dos terceirizados.

Conforme demonstrado através de reiteradas pesquisas, os Correios são considerados, pelo povo brasileiro, uma das três instituições de maior confiabilidade do Brasil, perdendo apenas para a Família e os Bombeiros.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral é, a partir do conhecimento e análise de processos atualmente existentes e subsídios técnicos disponíveis, propor uma metodologia oficial atualizada e que proporcione maior agilidade e segurança na análise e determinação da melhor localização para agências da ECT.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar as metodologias atualmente existentes no âmbito da empresa;
- Identificar os principais fatores considerados na escolha da localização e estrutura das agências na análise da Diretoria Regional do Paraná e em outras Diretorias Regionais da ECT;
- Pesquisar outras fontes de dados e subsídios técnicos disponíveis que poderiam ser utilizados no processo;
- Identificar oportunidades e ameaças e mapear os pontos fortes e fracos das metodologias utilizadas;
- Analisar dados levantados, propor soluções, mudanças e estratégias para embasar com maior segurança e agilidade o responsável pela decisão de localização de agências;
- Propor uma solução que seja acessível e compartilhá-la com as demais Diretorias Regionais, equalizando conhecimentos e eliminando metodologias diversificadas.

3 JUSTIFICATIVA

O estudo proposto é importante para todas as Diretorias Regionais que compõem a ECT, em diversos aspectos, dos quais podemos citar:

- Com a redução ou eliminação do número de agências que se enquadram na meta de instalação de agências próprias nos distritos sede desprovidos de atendimento postal e naqueles atendidos apenas por Agências de Correios Comunitárias (Portaria 310, de 18/12/1998) tornar-se-á necessário canalizar adequadamente o investimento a ser destinado ao projeto interno de Ampliação da Rede de Atendimento. Em especial à criação de agências urbanas;
- O desenvolvimento dessa metodologia facilitará, agilizará a identificação e dará base de fundamentação mais sólida para determinação da Meta de Ampliação da Rede de Atendimento nas Diretorias Regionais, eliminando ainda a falta de histórico mais detalhado exigido pelos órgãos fiscalizadores;
- Como o processo de criação de agências costuma demandar um prazo bastante extenso para sua conclusão agiríamos com proatividade, identificando a necessidade e iniciando o processo antes que surgissem as demandas provenientes de clientes e órgãos externos. Isso melhoraria ainda mais o resultado do indicador interno de “Imagem Institucional”;
- Seria possível avaliar com maior precisão técnica e agilidade sugestões para a criação de agências, recebidas de clientes e órgãos oficiais, contribuindo favoravelmente para os indicadores internos de “Imagem Institucional” e “Retorno/ Resposta da ECT ao Fale Conosco”;
- Com a adoção de uma metodologia padrão sistematizada evitar-se-iam erros recorrentes e as necessidades de correção ficariam melhor evidenciadas;
- Dimensionar adequadamente e com maior precisão a localização e estrutura das agências conforme a região-alvo e público, além de melhorar a receita das agências, maximizará o retorno dos investimentos;
- Necessidade de atualização das metodologias existentes atualmente, identificando seus pontos fortes, buscando soluções para os pontos fracos e incrementando com soluções inovadoras;
- Estender as técnicas de avaliação aplicadas para a análise de realocação de agências já instaladas, quando do encerramento do prazo de vigência de locação de imóveis.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 O MARKETING E A SATISFAÇÃO DE NECESSIDADES

Dentre as várias definições sobre Marketing, podemos inferir que compreende um processo de troca, onde as partes envolvidas oferecem algo que possua valor para o outro em busca de satisfação de necessidades e desejos. Kotler amplia a definição de vários observadores, de “[...] a arte de conquistar e manter clientes” para “[...] a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles[...]” (KOTLER 1999 p. 155). No caso específico o estudo focará a análise sobre a identificação do melhor local para atender às expectativas tanto dos Correios como dos clientes em relação à localização das agências de Correios. Onde ambos obtenham os retornos esperados dessa troca e saiam satisfeitos.

4.2 CONCEITO DE VAREJISTA

Levy e Weitz (2000, p.26) esclarecem de forma clara que “[...] varejista é o último negociante de um canal de distribuição que liga fabricantes a consumidores”.

As atividades dos Correios o caracterizam como um varejista de serviços, embora, conforme as definições de Parente (2010), o seu formato consiga combinar ambas as atividades - de varejo de serviço e de produtos - pelo fato da venda de produtos se integrar à venda de serviços. Segundo Levy e Weitz (2000, p.211) para um varejista de serviço ter uma boa localização é ainda mais importante, pois, “[...] os serviços são uma mercadoria perecível. Se não estão disponíveis quando o cliente os quer, não existe segunda chance.”

4.3 DECISÕES ESTRATÉGICAS E DECISÕES TÁTICAS

Há duas etapas a seguir para se localizar um ponto comercial: decisões estratégicas e decisões táticas.

“[...]Decisões estratégicas – Também chamadas de decisão de macrolocalização, devem nortear a definição das grandes diretrizes que orientam a expansão da empresa.” PARENTE (2010)

Dentro dos conceitos apresentados por Parente (2010) em relação às Estratégias Geográficas podemos dizer que os Correios adotam uma estratégia de Dispersão Geográfica, porém não para minimizar riscos e sim, principalmente, pelo compromisso social de universalização dos serviços postais.

“[...]Decisões táticas – Também chamadas de decisões de microlocalização, tratam da avaliação e seleção de pontos específicos[...]”. PARENTE (2010) No caso, o aprofundamento da análise de macrolocalização.

Dentro do contexto dos Correios seria a avaliação de aspectos como características preferenciais em relação ao local, até mesmo por questão de segurança, como estar em local de boa visibilidade, com maior fluxo de pessoas, próximo a bancos e região comercial.

4.4 COMPOSTO DE MARKETING

O Marketing Mix ou Composto de Marketing, conceito desenvolvido por Neil Borden, é a base fundamental para o marketing tático e operacional. Aprimorando a teoria de Borden, Jerome McCarthy, um professor da Universidade de Michigan, desenvolveu uma das estratégias mais largamente adotadas, quando se vê o mercado do ponto de vista do vendedor, para influenciar as respostas dos consumidores: “os 4 Ps do Marketing” - Produto, Preço, Praça e Promoção. (SERRANO, 2006) “Praça” é a variável utilizada sobre a qual as Diretorias Regionais dos Correios têm maior autonomia. As demais são definidas corporativamente, cabendo às Regionais aplicá-las conforme determinar a Administração Central.

Cada variável foca uma série de atividades, sendo as mais comuns, no “P” referente à Praça àquelas relacionadas ao desenvolvimento de lojas, canais de distribuição, logística, armazenamento e distribuição. Nosso foco, no caso, é a atividade de lojas, ou agências, nomenclatura adotada nos Correios. Há nas Diretorias Regionais uma carência por uma metodologia de localização de agências que esteja atualizada, que sirva de respaldo técnico e que traga maior agilidade à decisão sobre qual seria o melhor local para instalar agências da ECT.

Autores de destaque como Cobra (2009), Parente (2010), Levy e Weitz (2000) são unânimes em destacar a importância da escolha da localização varejista principalmente pelo volume de investimento envolvido na obtenção e adequação do local e pela impossibilidade de mudança constante. Levy e Weitz (2000, p.210) destacam ainda a importância estratégica das decisões sobre o local que, por esse motivo, “[...]pode ser usado para criar uma vantagem competitiva sustentável” e que uma localização excelente “[...]não pode ser facilmente copiada”.

Segundo Las Casas (2000) a localização é um assunto de constante preocupação pois os mercados mudam constantemente, alterando o perfil do consumidor e os hábitos de consumo. Por isso a importância de se rever periodicamente os processos que vem sendo adotados e os itens avaliados.

Alterações ambientais podem afetar os negócios exigindo a mudança, como um projeto de urbanização da Prefeitura que obriga a mudar o negócio de lugar ou por força do crescimento e modernização da empresa. Nos Correios a busca por uma nova localização pode ser desencadeada por diversos motivos. Os mais comuns são a necessidade de expansão da rede de atendimento, a necessidade de desocupação de imóveis locados ou cedidos e a necessidade de mudança para local mais competitivo, próximo ao seu público-alvo.

4.5 METODOLOGIAS E FATORES CONSIDERADOS

Em seu capítulo sobre localização, Las Casas (2000) inicia alertando sobre os erros mais comuns na seleção da localização do estabelecimento comercial. Como optar por um imóvel antes de se analisar o local e o mercado, simplesmente porque é o que está desocupado e é estruturalmente atraente. Ou porque possui um aluguel baixo, sem analisar os demais aspectos. Ou pelo fato de existirem muitos concorrentes – às vezes, em vez de indicar que o local é bom pode prejudicar os negócios. Às vezes dentro de um shopping o custo maior (como o pagamento de “luvas”) pode não compensar.

Por isso é importante identificar e analisar todos os fatores relevantes, utilizando as ferramentas disponíveis como metodologias e fontes de dados confiáveis. Organizadamente avaliando questões qualitativas relacionadas a dados demográficos, clima de negócios e concorrência considerando aspectos como os relacionados no Quadro 1. (LEVY e WEITZ, 2000).

DADOS	ASPECTOS A ANALISAR
DEMOGRÁFICOS	Crescimento da população
	Tamanho e composição das famílias
	Características do estilo de vida da população
CLIMA DE NEGÓCIOS	Tendências de emprego
	Crescimento dos negócios
	Diversidade da indústria
	Clima de trabalho
CONCORRÊNCIA	Área de comércio saturada
	Área de comércio com excesso de lojas
	Área de comércio com falta de lojas

QUADRO 1 - PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO DO LOCAL DE VAREJO

FONTE: Extraído e adaptado de LEVY, Michael e WEITZ, Barton A.(2000, p.232)

4.5.1 Fontes de dados externos

A principal fonte de dados e informações do Brasil é o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Ele atende às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, assim como dos órgãos das esferas governamental federal, estadual e municipal.

Através dele é possível ter uma visão completa e atual do Brasil, em termos de informações estatísticas, geográficas, ambientais e coordenação dos sistemas estatístico e cartográfico nacionais.

No âmbito do estado, uma fonte importante é o Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - IPARDES que é responsável pelas pesquisas populacionais, econômicas e sociais do estado do Paraná.

Bernardino, Pacanowski, Koury e Reis (2004) citam ainda a importância de ferramentas como a pesquisa divulgada anualmente pelo jornal Gazeta Mercantil na publicação intitulada Atlas do Mercado Brasileiro que mostra a participação de cada

município no consumo do país em percentual e valor total e de indicadores como o IPC (índice de potencial de consumo) e o IPM (índice de potencial de exploração dos mercados).

Há também empresas que disponibilizam, de forma remunerada, bancos de dados elaborados com base em dados divulgados por instituições oficiais. São produtos que contemplam o perfil de consumo das populações urbanas e rurais dos municípios brasileiros, possibilitando múltiplas análises em função da facilidade de gerenciamento de seus dados através de recursos de geoprocessamento. Os dados e as informações são organizados por regiões demográficas, unidades da federação, mesorregiões, microrregiões e municípios como unidades referenciadas de consumo. As informações são atualizadas anualmente, proporcionando um retrato dinâmico do mercado brasileiro.

4.5.2 Metodologias

4.5.2.1 Demanda de Mercado

Um dos métodos para seleção dos mercados, para concentrar a localização de unidades, segundo Parente (2000) é a análise da demanda de mercado. Ela indica o volume total de gastos que a população da região realiza em determinado setor. Para isso devem estar claramente definidos: o tipo de varejo, qual é o segmento de consumidores (público-alvo), região geográfica (limites – municípios do Brasil) e período de tempo. A fórmula resultante é: $DM = P \times G$, sendo DM= Demanda de mercado para certo tipo de varejo ou produto / P= População total ou do segmento de mercado pesquisado, em uma determinada região / G= Gastos médios por habitante em certo tipo de varejo ou produto (fonte sugerida: POF - Pesquisa de Orçamento Familiar do IBGE ou Ipc Target). Consegue-se numa planilha com esses dados visualizar qual região geográfica possui a maior demanda, qual gasta mais por habitante, se o mercado que temos em vista está saturado ou não e em que percentual, por nós ou pela concorrência.

4.5.2.2 Metodologia GIS

A metodologia GIS (Geographic Information Systems) é uma inovação tecnológica com grande aplicação nos estudos de localização e estratégia. Combina aspectos da geografia física com diversas características do mercado (renda, faixa etária, densidade populacional, concorrência, etc), ajudando na compreensão e planejamento estratégico.

Os “mapas temáticos” utilizam cores, sombras e símbolos e são produzidos a partir de mapas digitalizados e do processamento de dados econômico-geográficos, informações sobre o varejo e clientes. Pode ser utilizado em conjunto com outras metodologias.

Essa ferramenta pode ser utilizada para analisar e criar cenários para tomada de decisões na localização varejista por meio da disposição espacial e concentrações desses segmentos. Possui aplicabilidade nos diversos ramos de atividades de varejo.

O software de GIS permite geocodificar e agrupar variáveis quantificáveis em um mapa digitalizado, permitindo filtrar informações conforme a necessidade do trabalho desenvolvido. Pode, por exemplo, mostrar as agências e as variáveis explicativas (soma das variáveis socioeconômicas e demográficas), possibilitando montar uma série e estimar uma equação que justifique determinada aglomeração através de um cálculo de análise de regressão. Outra aplicação é delimitar uma área de influência conforme a dispersão de clientes, também passível de geocodificação pelo software de GIS. (ANGELO e SILVEIRA, 1999)

4.5.2.3 Área de influência

Área de influência, na visão de Las Casas (2000) é “[...] conceituada como a área geográfica que contém a maior parte dos clientes de uma loja.”.

A extensão da área de influência depende do poder de atração sobre os consumidores. Através da análise da dispersão geográfica de clientes são identificados três segmentos de uma área de influência:

- Área de influência primária (concentração de 60 a 75 % dos clientes de uma loja)
- Área de influência secundária (15 a 25%)
- Área de influência terciária (10 % restantes)

Pela metodologia dos Correios, identificado como “Grau de Carência de Atendimento” ou a área geográfica que contém a maior parte dos clientes de uma agência.

Previamente definidos na metodologia como primária quando abaixo de 1km, secundária quando de 1 a 2 km e terciária quando acima de 2km. (MANORG, Mód.21, Cap. 6, 1992)

Os contornos das áreas de influência podem ser delimitados por isocotas (distâncias iguais) ou isocronas (tempo iguais). Mapas computadorizados e técnicas de geoprocessamento podem ser utilizados para identificar o perfil dessas áreas de influência, não obedecendo um padrão homogêneo de dispersão. Há fatores determinantes sobre a área de influência, como linha de produtos, tamanho da loja, densidade populacional e concorrência.

Para se determinar essa área podem ser utilizados métodos como entrevista com clientes (com amostra representativa do universo), cadastro de clientes (programas de fidelidade, por exemplo – ainda não adotado pelos Correios) e utilizando mapas computadorizados ou manuais.

Outra forma de estabelecer a área de influência, segundo Las Casas (2000), é pesquisar a origem dos clientes das lojas existentes, pertencentes à concorrência, inclusive através da análise das placas dos veículos lá existentes.

4.5.2.4 Abordagem análoga

Caracteriza-se pela procura, através do tamanho e as características demográficas dos clientes, um local com características análogas a outro onde se obteve sucesso no empreendimento. A partir disso projetar num mapa os clientes, dentro das zonas primárias, secundárias e terciárias. São utilizadas estimativas, pelo uso da experiência subjetiva do responsável pela análise para prever as vendas. Possui fácil aplicabilidade, porém não elimina o caráter subjetivo da decisão.

4.5.2.5 Análise de regressão múltipla

Na análise de regressão múltipla as etapas iniciais da metodologia são iguais a da abordagem análoga, porém em vez da estimativa feita de forma subjetiva, é utilizada uma equação matemática.

São selecionadas medidas apropriadas de desempenho (vendas per capita ou participação de mercado) e variáveis que podem ser úteis na previsão de desempenho. Com esses dados em mãos, resolve-se a equação de regressão, através de programa computadorizado, usando-a para projetar o desempenho para os futuros locais.

4.5.2.6 Modelos Gravitacionais

Encontramos na obra de Parente (2000) a sugestão de que as previsões de vendas, utilizadas para determinar o melhor lugar para uma loja, podem se pautar nos modelos gravitacionais.

Baseados na Lei de Gravidade de Newton, define capacidades de atração de clientes e são usados para definir áreas de comércio e previsões de vendas:

- pelas cidades, quando estas se encontram entre elas (Lei de Gravitação de Varejo de Reilly);
- quando os clientes se limitam a freqüentar cada um o mercado da sua cidade (Ponto de equilíbrio de Converse);
- quando os clientes são atraídos, mesmo que percorrendo distâncias maiores, por força da superioridade hierárquica de cidades com um sortimento maior de mercadorias, por serem maiores que outras (Teoria do Local Central de Christaler);
- quanto maior o tamanho do estabelecimento, maior a capacidade de atrair clientes (Modelo de Huff);
- quando se deseja abrir vários pontos de uma só vez e há a necessidade de selecionar locais múltiplos (Modelos de alocação e localização). (LEVY e WEITZ, 2000).

De forma geral a metodologia é composta dos seguintes passos:

- a) área de influência é dividida em microrregiões;
- b) estimar a demanda de mercado para cada microrregião (população da microrregião multiplicada pelos gastos por habitante no tipo de varejo que está sendo pesquisado);
- c) por meio do modelo gravitacional estima-se a fatia de mercado para cada microrregião;
- d) estima-se a venda da nova loja para cada microrregião (multiplicando-se a demanda pela fatia de mercado);

e) soma-se o resultado de cada microrregião para obter-se a venda total da loja.

Ilustrativamente podemos exemplificar as etapas para previsão de vendas conforme os dados dispostos na Tabela 2.

TABELA 2 - Etapas para previsão de vendas

MICRORREGIÃO	POPULAÇÃO / HABITANTES	DEMANDA DE MERCADO	NOVA LOJA	
			FATIA DE MERCADO	VOLUME DE VENDAS
1	5000	350	40%	140
2	5000	280	25%	70
3	5000	300	15%	45
TOTAL	15000	930	80%	255

FONTE: PARENTE, Juracy (2010)

4.5.2.7 Ponto de indiferença

Ponto de Indiferença entre duas cidades “[...]é o ponto em que consumidores seriam indiferentes entre fazer compras em uma ou outra cidade.”. A Lei formulada por Reilly e reformulada por Paul Converse pode ser representada conforme a fórmula a seguir demonstrada na Figura 1.

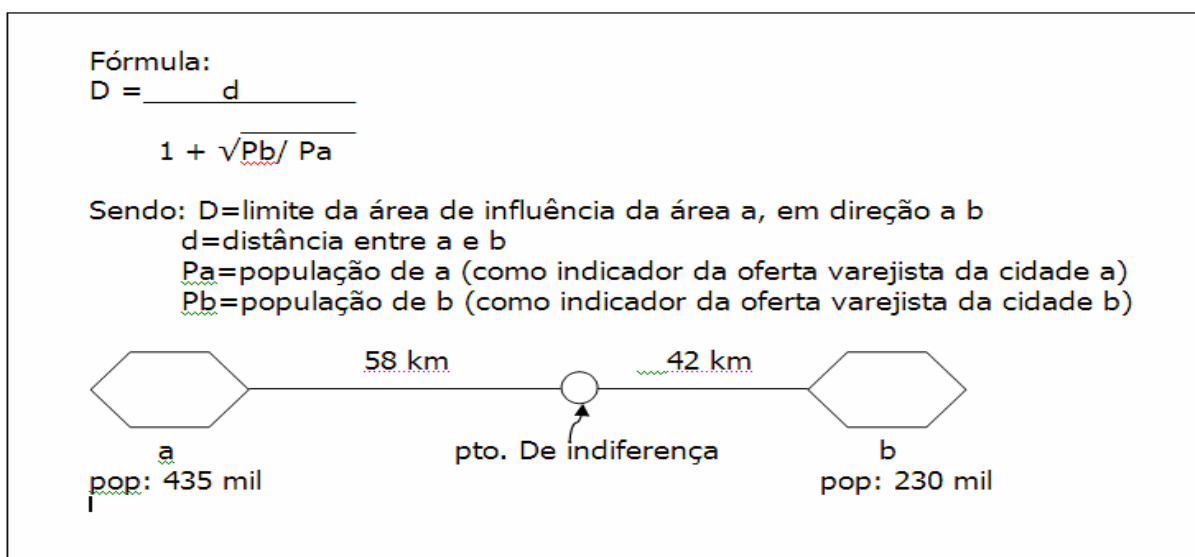


FIGURA 1 - Ponto de Indiferença entre duas cidades

FONTE: PARENTE, Juracy (2010)

4.5.2.8 Saturação Varejista

A demanda também é afetada pelo nível de concorrência existente, onde poderemos encontrar uma área de comércio saturada, com falta de lojas ou com um excessivo número de lojas.

O índice de saturação varejista, desenvolvido por Bernard La Londe, em 1961, avalia como a demanda existente está sendo atendida pela oferta disponível. Identifica se há regiões mais ou menos saturadas de oferta varejista, onde é mais atrativo. Fórmula utilizada: $ISV = \text{Demanda de mercado (\$)} / \text{Oferta Varejista (área de venda ,em m}^2\text{, das lojas em certo tipo de varejo na região)}$.

Pode mostrar se há escassez de oferta (resultados acima da média), equilíbrio entre oferta e demanda ou excesso de oferta. Pode ser calculado sem considerar a área que se pretende construir em cada local (índice não ajustado) ou considerando-a (índice ajustado). Com o índice ajustado conseguimos prever qual área seria mais adequada construir para não saturar a demanda local.

Outra forma de representá-la:

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"> $ISV_1 = \frac{C_1 \times D_1}{EV_1}$ </div>	ISV_1 = índice de saturação varejista
	C_1 = número de consumidores na área 1
	D_1 = despesas feitas pelos consumidores na área 1
	EV_1 = estabelecimentos varejistas na área 1 (em m ²)

FIGURA 2 - Fórmula de Bernard La Londe

FONTE: LAS CASAS (2000)

Comparar o resultado (receita por m²) com a receita necessária para o ponto de equilíbrio. Serve também para avaliar oportunidades em diferentes mercados.

Las Casas (2000) sugere complementar com outras dimensões que podem influenciar no aumento ou diminuição da atratividade de uma região, como padrão operacional superior,

nível de preços e de agressividade competitiva, posicionamento de mercado sem concorrência, localização geográfica diferenciada das atuais. No lugar da oferta varejista por m² outros indicadores podem ser utilizados como “número de lojas”, refletindo a venda média por loja ou “número de funcionários” refletindo a venda média por funcionário.

4.5.3 Checklist de Fatores

Escolhidas as regiões, passa-se à análise dos pontos específicos. Juracy Parente (2010) cita o checklist de fatores para avaliação de pontos como o método mais utilizado por ser de fácil aplicabilidade. Las Casas (2000) também recomenda que se utilize um formulário ou também conhecido como *checklist* para a avaliação do local e para evitar que se esqueça de algum detalhe. Possui caráter subjetivo em algumas decisões e também pode avaliar variáveis não quantificáveis, que possuem apenas duas possibilidades de decisões. Dentre os fatores avaliados nesse tipo de análise estão:

- Potencial da demanda: potencial de consumo na região (aspecto socioeconômico) e densidade da população (aspecto demográfico) que faz parte do público-alvo. Devem ser conhecidas as condições sócioeconômicas da área;
- Tráfego de pedestres em frente à loja – levantar a quantidade de pessoas, perfil das mesmas, qual a disponibilidade de transporte público para avaliar a facilidade de acesso ao local;
- Acesso e fluxo de tráfego de veículos: quantidade, tipos (tráfego pesado pode inibir o acesso), congestionamento (fator prejudicial), facilidade de acesso de avenidas e rodovias (torna mais atrativo se numa esquina do que no meio da quadra), facilidade para entrar ou sair do ponto (semáforos e fluxo do tráfego), barreiras que limitam a área de influência (naturais ou artificiais que podem tornar difícil o acesso de consumidores que ficam do outro lado);
- Facilidade de estacionamento: se o número é suficiente e qual é a qualidade das vagas, distância do estacionamento à loja, disponibilidade de estacionamento para funcionários;
- Concorrência: número de concorrentes (muitos é positivo quando caracterizar uma “vocalização da região”, mas o melhor são poucos concorrentes), porte e força dos

concorrentes, atração cumulativa (ou divisiva) da concorrência (favorável quando os clientes gostam de fazer comparações entre lojas);

- Características e vocação varejista: posicionamento de marketing conforme as características socioeconômicas da região, analisar a composição varejista em torno do ponto, número e tipo das outras lojas (se alavancam a atratividade da região), equilíbrio de lojas (se não há saturação de um certo tipo de varejo ou se há uma composição equilibrada do pólo varejista);

- Localização específica: visibilidade, posição do ponto (qualidade associada ao binômio visibilidade e tráfego), tamanho/ forma do ponto específico, condição, idade e forma da construção;

- Existência de barreiras naturais, se a região é central ou periférica ou se está localizado em via expressa ou secundária;

- Avaliação geral: localização de todo o ponto (características gerais no entorno), ponto específico (características e peculiaridades específicas do ponto).

Las Casas (2000) cita ainda outros aspectos a serem analisados: níveis de emprego, vitalidade da área, se existem leis que afetem os varejistas, proximidade dos consumidores, atração do local, proximidade de bancos, proteção contra incêndio, fornecedores, base econômica da comunidade, concorrência presente e futura, disponibilidade de pontos, leis locais, serviços de suporte, tendências futuras.

Bernardino, Pacanowski, Koury e Reis (2004) também consideram fatores importantes para a decisão a área de influência, dominância regional, saturação de mercado, pequenas comunidades, análise do potencial da área, aspectos físicos do ponto, estacionamento, acessibilidade, visibilidade, existência de calçada, atração do ponto, história do ponto e restrições da prefeitura.

Na interpretação de Levy e Weitz (2000, p.224), em relação à acessibilidade, traduzida na facilidade para o cliente entrar e sair de um local, a macroanálise considera basicamente o padrão da estrada e as barreiras naturais e “[...]a microanálise se concentra nas questões dos arredores imediatos do local como visibilidade, fluxo de tráfego, estacionamento, congestionamento e entrada/saída.”.

Cobra (2009, pg.267) relaciona ainda outro critério a ser avaliado: o potencial de crescimento da região. Se está em desenvolvimento ou está em princípio de deterioração. Sugerindo reavaliar a escolha, se necessário. Recomenda observar também se o tipo de comércio a ser instalado é compatível com as empresas do entorno.

Em relação à análise do potencial da área citam as quatro dimensões básicas para analisar mercados de Rosenbloom: geografia, porte, densidade e comportamento do mercado.

4.5.4 Área de Atuação

Há vários tipos de locais disponíveis diante da decisão sobre qual é a melhor área para operar. Em shopping centers, área comercial do centro e bairro ou localização individual.

Las Casas (2000) cita alguns tipos de localização varejista, como: centro comercial não planejado - zona comercial no centro da cidade, zona comercial de bairro, zona comercial de vizinhança e centro comercial planejado - shopping centers. Dentro dos tipos de shopping exemplifica a existência de correio em shopping de vizinhança onde o porte é menor, costuma possuir mercado como âncora e é acessado por conveniência do cliente. Cita varejos de serviço de correio em hipermercado e minishopping. Relaciona as vantagens e desvantagens de cada alternativa:

Os Shoppings Centers de forma geral proporcionam comodidade e em alguns, planejamento em relação ao equilíbrio de distribuição de competição de lojas locadas. Há três tipos: regional (população da área de influência: 150.000 pessoas ou mais), de comunidade (população da área de influência: 40.000 a 150.000 pessoas) e de bairros (população da área de influência: 7.500 a 40.000 pessoas). O regional possui um alto custo de aluguel e a complexidade de acesso pode ser um pouco prejudicada quando localizado em região central. O de comunidade possui custos mais acessíveis. Os custos no de bairro são ainda mais reduzidos, mas possuem um fluxo de clientela bem menor.

O modelo mais comum adotado atualmente na DR/PR é a localização independente ou áreas comerciais do centro e de bairros. Na localização independente Las Casas (2000) cita como pontos fortes a falta de concorrência próxima, aluguel mais baixo, mais espaço para crescimento a flexibilidade. Como ponto fraco cita a dificuldade para atrair consumidores, necessidade de construir em vez de alugar. Há limitação normativa para construção em localidades com menos de 50.000 habitantes na ECT.

Em relação às localizadas em áreas comerciais do centro (cidades menores) e de bairros (cidades maiores - centros comerciais secundários) o autor caracteriza os clientes em geral como trabalhadores que procuram praticidade, que consomem quando saem dos seus locais de trabalho ou nos horários de almoço. Cita como pontos fortes o custo de aluguel,

trânsito de pedestres, trânsito massificado. Como pontos fracos dificuldade de estacionamento, horas limitadas, condições locais e descentralização da população.

4.5.5 Tendências de Mercado

Para Kotler (1998) "[...] Tendência é uma direção ou seqüência de eventos que ocorre em algum momento e promete durabilidade".

Serrano (2006) cita a importância da análise e acompanhamento da tendência de mercado como “[...] fator fundamental para determinar o sucesso ou fracasso de uma organização”. Permite que nos adiantemos em relação aos nossos concorrentes. Podendo a análise se resumir ao mercado como um todo ou não. O importante é tentar entender as tendências que influenciarão nosso negócio, que podem ter impacto sobre nossos objetivos. Sem a necessidade de se tentar acompanhar e entender a todas.

Por isso quando uma tendência é determinada pelo mercado, o ideal é que a reação seja o mais rápida possível. No caso, conseguir antever o potencial do local e se antecipar à concorrência na instalação pode refletir num grande diferencial competitivo. O que pode ser prejudicial a uma empresa pública, como os Correios, nesses casos é a morosidade do processo para a ocupação do local, que depende de trâmites burocráticos diversos e limitação orçamentária. Mais um motivo para antecipar-se à demanda.

4.6 DOCUMENTAÇÃO INTERNA

4.6.1 Legislação e normas

É indispensável o conhecimento da legislação pertinente e normas internas, que de alguma forma, relacionam-se ao assunto pois elas podem conter elementos limitadores, norteadores ou que de alguma forma podem influenciar nossa análise. Limitaremos-nos às principais.

Dentre as regulamentações mais conhecidas está a Portaria 310, de 18/12/1998, que estabelece metas e ações para garantir a universalização dos serviços postais. Resolvendo em seu Art. 2º. que “[...]a prestação de serviços postais básicos[...] deverá ser propiciada a todas

as localidades caracterizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, em nível mínimo de distrito, com população igual ou superior a quinhentos habitantes[...]”. Nas cidades com mais de 100.000 habitantes, a exigência é a de que haja uma agência, no raio máximo de dois quilômetros, propiciando o acesso a produtos pré-selados e envio de objetos sem registro.

No âmbito interno há normas inerentes ao assunto registradas no Manual de Organização da ECT, conhecido pela sigla MANORG.

Quando este estudo teve início, havia um capítulo que tratava sobre critérios para organização e dimensionamento de unidades operacionais e de atendimento (MANORG, Mód.21, Cap. 2, 2006). Dentre os pontos mais importantes para o estudo em questão, determinava que todas as sedes de município e todos os pólos industriais deveriam possuir no mínimo uma agência. A unidade deveria ser própria quando a receita média dos últimos seis meses, da unidade comunitária dos Correios (AGC) instalada no município, fosse igual ou maior que 1.500 vezes o primeiro porte de carta simples (hoje equivalente a R\$1.050,00 no total). Assim como, mais uma unidade deveria ser instalada para cada 100.000 habitantes ou fração superior a 25.000. Em caráter excepcional, quando houver mínimo ônus para a ECT em locais de interesse político, de grande afluência de pessoas, realização de feiras, exposições, festas regionais, congressos, convenções e eventos de mesma natureza.

Também estava em vigência, um capítulo e quatro anexos, sobre a metodologia a ser utilizada para definir a macrorregião com carência de atendimento e a localização da unidade dentro da mesma (MANORG, Mód.21, Cap. 6, 1992). Relacionava as atribuições das áreas da Regional quanto à determinação dessas necessidades. Consistia na análise da região em estudo, com o auxílio de um mapa em meio físico. Sobre esse mapa era avaliada uma relação de critérios básicos (grau de carência de atendimento, descrição da ocupação do solo, relação entre receita e despesa, carga de trabalho, objetos postados em caixas de coleta da região, receita das agências próximas, receita de pontos de venda de selos) e complementares (densidade populacional e pesquisa de perfil de usuário), sobre os quais eram atribuídos pontos pré-definidos. A análise final dos dados era feita conforme a soma final dos pontos, fatores de polarização e o traçado do perfil da unidade, conforme a carga de trabalho, previsão de efetivo e mix de produtos a serem ofertados.

Todos os módulos referentes ao assunto, daquele manual, foram revogados pela Administração Central. Isso ocorre quando há a intenção de revisar o conteúdo e providenciar eventuais alterações ou exclusão do mesmo.

O que se encontra atualmente é apenas um módulo (MANORG, Mód.25, Cap. 3, 2007), emitido com o mesmo título daquele, a respeito de critérios para organização de unidades, tratando de roteiro para instalação de unidades operacionais. Diferente dos módulos anteriores, este inicia abordando as responsabilidades de cada órgão envolvido na instalação de unidades operacionais e de atendimento. Segundo constante no texto a área responsável por planejamento e gestão, na Diretoria Regional, é a responsável pela decisão estratégica de definir a macrorregião. A decisão tática caberia à gerência responsável pelos processos de atendimento através do fornecimento de “[...]informações a respeito das tendências de mercado[...] à GEREN/GETEC e Órgão Operacional/REOP necessária[sic] à pesquisa/procura de imóveis para a instalação da unidade operacional, quando se tratar de Agência de Correio”.(MANORG, 2007, p.1)

A gerência responsável pelo controle dos imóveis próprios, locados e cedidos, se utiliza de uma forma de *checklist*, formalizado regionalmente através do Manual de Locação de Imóveis, para passar as recomendações necessárias ao responsável pela procura do imóvel.

Na prática, o que se vê é muita dificuldade em conseguir imóveis disponíveis, no local exato que se deseja e que reúna todos os requisitos exigidos. Alguns desses requisitos acabam por restringir e até inviabilizar a oferta de imóveis, porém são indispensáveis, pois são exigidos por força da legislação a que estão sujeitas as empresas públicas. Tomando por base o que dita o manual da área, exige que o imóvel procurado tenha os seguintes requisitos:

- a) Documentação do proprietário e do imóvel regularizados;
- b) Estar bem localizado;
- c) Estar com o valor proposto para locação compatível com o mercado imobiliário;
- d) Ter área adequada às necessidades da unidade;
- e) Ter bom aspecto visual, tanto interna quanto externamente;
- f) Ter instalações elétricas e hidráulicas (com banheiros em quantidade suficiente) em bom funcionamento;
- g) Ter nenhuma ou o mínimo de reforma ou adequação a se fazer;
- h) Ser compatível com o tipo de operações da unidade (sala, prédio, barracão).

O manual não contém maior detalhamento sobre o requisito de estar bem localizado.

4.6.2 Relatórios internos

Há alguns trabalhos, recentes e até mais antigos, desenvolvidos pela área responsável pelo desenvolvimento de mercado da Diretoria Regional do Paraná onde se observa a utilização de uma metodologia diferenciada daquela constante no Manual de Organização. Talvez um indício anterior da necessidade de atualização daquela metodologia. Todos são baseados na análise estatística de dados e foram desenvolvidos por profissionais de estatística que fazem parte do quadro de pessoal daquela área.

Em comum, os relatórios apresentam os seguintes pontos de análise:

- Levantamento de dados que mostram o panorama atual do município e tendências dos aspectos demográfico, econômico, social, político e legal através de indicadores oficiais e variáveis internas da empresa;
- Descrição do principal motivo da demanda;
- Identificação do perfil do público-alvo. Inclusive perfil econômico. Utilizam dados do IBGE e IparDES.
- Identificação da localização geográfica das agências atualmente existentes, a localização proposta e as distâncias daquelas para esta. Hoje é possível contar com o auxílio do Google Maps para georreferenciá-las;
- Montagem de planilha comparativa entre os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha, utilizando como parâmetro o número de agências existentes naquele mercado. Identificamos que o objetivo aqui é verificar eventual discrepância entre as estruturas de atendimento colocadas a disposição. Variáveis: população, eleitores, domicílios, população economicamente ativa, população ocupada, valor adicionado fiscal, ICMS por município de origem do contribuinte, consumo de energia elétrica, número de empresas, densidade demográfica, índice de desenvolvimento humano, índice IparDES de Desempenho Municipal, PIB per capita, Taxa de Crescimento Geométrico;
- Avaliação dos aspectos comerciais – PIB, PIB per capita, participação no PIB municipal (percentual em serviço, indústria, agropecuária), número e percentual de empresas de comércio, serviços e indústria do município de interesse. Utilizam como fonte o IPC Target;
- Relação de concorrentes existentes na região-alvo e análise do seu potencial;
- Avaliação dos aspectos demográficos – população atual, taxa de crescimento médio geométrico (fonte: IparDES). Para análise de qual colocação ocuparia no estado;

- Pesquisa sobre o constante no Plano Diretor do Município para identificar o que o mesmo prevê e considera;
- Avaliação do potencial do mercado - tendo em vista o acesso ao índice IPC Target como fonte de dados, poderiam ser feitas análises de localização de agências segundo o potencial de mercado dos municípios e potencial de demanda para o segmento de Correios;
- Comparação com a receita realizada para verificar se há possibilidade de obter melhor desempenho;
- Comparação da projeção da população numa perspectiva de no mínimo vinte anos (tendência de crescimento populacional, tendo como fonte o Iparades) com o potencial de consumo projetado para 2020 através de um gráfico;
- Avaliação de questões de natureza ambiental como área, percentual rural, taxa de urbanização (fonte: site da prefeitura) - como, por exemplo, importância futura dos municípios que fazem parte de mananciais aquíferos;
- Elaboração de gráfico para avaliar e comparar a evolução nos últimos sete anos do PIB do município, cidade, estado, região e país;
- Elaboração de planilha com as receitas dos últimos dois anos nas agências do município. Se e onde houve crescimento, se havia motivos para decrescer, como crise mundial, etc.;
- Avaliação dos aspectos sociais – população atual, taxa de crescimento demográfico, índice Iparades de desenvolvimento municipal. Mostra se há infraestrutura a ser gerada para suprir população emergente, comportamento das classes sociais dentro dessa população, influência de grandes cidades próximas. Distribuição das classes sociais, para avaliar se há potencial de consumo crescente e em que classe (fonte: IPC Target);
- Registro das conclusões quanto à proposta de criação (se os indicadores projetam um ambiente favorável ou não), local sugerido (dinâmica do crescimento da população, concentração dos setores de comércio e serviço, distâncias entre as unidades), ambiente político (avaliar se o poder público é favorável), mérito da medida (se há lacuna de atendimento) quanto à real necessidade de expansão da rede no local proposto;
- Análise global final, considerando dados, fatos, justificativas apresentadas, ambiente de marketing positivo ou negativo, projeções de cenários futuros, se há viabilidade ou não.

Outro relatório analisado foi um estudo, desenvolvido pela Diretoria Regional de Brasília, para avaliar todas as unidades de atendimento existentes na área geográfica a eles

jurisdicionada, identificando a necessidade de instalação, supressão ou mudança dessas unidades. Desenvolvida entre os anos de 2007 e 2008, tomou como base a metodologia constante naquele Manual de Organização há pouco mencionado neste estudo - MANORG, Mód.21, Cap. 6, emitido em 1992 - e a Portaria 310/98, do Ministério das Comunicações. Substituíram também a pesquisa do perfil do usuário pela pesquisa do perfil comercial (a demanda predominante) das agências da área estudada, pois não consideraram tecnicamente viável fazê-la. A pesquisa teria que ser aplicada parte sobre os clientes, de onde geraria um relatório descrevendo o tipo de usuário predominante e sobre outras fontes para identificar as atividades econômicas desenvolvidas na área.

Após a conclusão do extenso trabalho, concluiu que serviria para tomarem como base para o planejamento de um período equivalente há quatro anos. No caso, não indicando necessidades de criação de nenhuma agência, apenas realocização de algumas e reforma para ampliação de outras.

Por analogia, considerando a extensão territorial (Brasília: 5.787,784 Km² / Paraná: 199.316,694 Km²), população (Brasília: 2.562.963 habitantes/ Paraná: 10.439.601 habitantes) e quantidade de unidades de atendimento instaladas (Brasília: 155 agências/ Paraná: 1.320 agências), podemos deduzir que o tempo para análise equivalente sobre as unidades do Paraná, através da mesma metodologia demandaria uma quantidade de tempo que é inviável. (IBGE, Censo 2010) O mesmo ocorre com as demais 19 das 28 Diretorias Regionais. Uma solução seria um sistema, que englobasse todas essas análises e exigisse quantidade de dados a serem alimentados para processamento compatível com a capacidade da mão-de-obra da regional.

4.6.3 Trabalhos acadêmicos

Há três monografias catalogadas na Biblioteca da Universidade dos Correios.

Uma delas produzida por Albuquerque, Pereira e Viana (2006), avaliou, através de pesquisa junto a gestores regionais, a eficiência e eficácia da metodologia oficial e concluiu pela necessidade de revisão da mesma. Identificou como aspectos que precisariam ser aprimorados: o desenvolvimento de um aplicativo de apoio, treinamento dos gestores envolvidos no processo; redefinição de responsabilidades das áreas, criação de grupo de trabalho para revisão da metodologia e padronização dos procedimentos.

As conclusões quanto ao processo atual foram de que:

- as áreas responsáveis por planejamento e gestão, nas Diretorias Regionais, não dominam a metodologia;
- a metodologia não está sendo utilizada para decidir sobre mudanças de endereço;
- não há dificuldade para a obtenção de dados sócio-econômicos;
- há necessidade de rever e consolidar as atribuições de cada área, em relação ao previsto na metodologia;
- há necessidade de um sistema para consolidar os dados, com maior rapidez e fidedignidade;
- a ferramenta, aliada a um estudo de mercado, poderia ser útil para localizar agências terceirizadas;
- a mudança freqüente dos técnicos responsáveis pelo processo exige treinamento contínuo;
- 40 % dos entrevistados não fazem pesquisa do perfil do cliente da região, conforme previsto na metodologia atual;
- 44% consideram que os critérios e variáveis atuais são suficientes para tomar a decisão com segurança;
- há receptividade dos gestores para a revisão da metodologia atual;
- os gestores sentem necessidade de adoção de mapas digitais (geoprocessamento);
- condições desfavoráveis aumentam o grau de complexidade da metodologia atual e desestimula seu uso;
- a maior parte dos gestores (60%) considera que há potencial para a instalação de novas agências na sua regional.

Na conclusão do trabalho acrescenta que as metodologias atuais têm como base de sustentação apenas o MANORG e sugere a criação de um grupo de trabalho para rever a metodologia, definição de novos critérios e variáveis para a pesquisa de mercado na região-alvo, desenvolver sistema de apoio à decisão, desenvolver um programa específico de treinamento para gestores e realizar avaliações e revisões periódicas após implantação da metodologia. Albuquerque, Pereira e Viana (2006)

Outra das monografias, produzida em setembro de 2007, por Adriano Araldi e outros cinco autores, propôs desenvolver uma metodologia para indicar a melhor localização para as 28 Diretorias Regionais, calcada em critérios técnicos e aplicável a municípios de médio e grande porte.

Relacionou modelos de técnicas para localização de indústrias, postos de gasolina, supermercados, aterros e agências bancárias e as variáveis utilizadas para avaliar o potencial econômico do local, como distribuição espacial da população e da renda. Não encontraram metodologia de operador concorrente pelo fato dos mesmos possuírem poucos pontos e estarem habituados a instalarem-se nos melhores mercados.

Abordaram de forma breve algumas ferramentas existentes como GIS (sistemas de informações geográficas), cartografia digital, GPS (sistema de posicionamento global) e sensoriamento remoto.

Propuseram uma metodologia pautada na determinação de critérios, pontuação dos mesmos para saber se na região há ou não necessidade de instalação de agências, semelhante ao já adotado. Adotou como critérios: grau de carência de atendimento, características da região, prazo de retorno dos investimentos em obras, receita/despesa, área de influência e índice de saturação varejista, chegando a um resultado através do somatório dos pontos. O requisito para passar para a análise dos requisitos locais seria o resultado identificar a necessidade. ARALDI et al (2007)

A terceira e última, produzida por Sousa (2008), propõe uma metodologia baseada na análise de estudo de mercado, aspectos técnico-operacionais, sócio-ambientais e financeiros.

Afirma que a demanda de Correios está diretamente relacionada ao crescimento populacional, que os consumidores desejam melhor qualidade dos serviços e produtos, entregas rápidas, seguras e preços baixos e resume as características do mercado brasileiro atual.

Diz ser importante observar o tipo de demanda da localidade (demanda negativa, inexistente, latente, declinante, irregular, plena, excessiva); identificar qual é e quais os desejos do público-alvo; ambientes; oportunidades e ameaças; projetar a receita (associar com o índice de crescimento populacional da região, com a média de consumo e tarifa média).

Relaciona os aspectos técnico-operacionais a serem avaliados e pesos ponderados:

- Disponibilidade no fornecimento de energia elétrica (3)
- Serviços de telecomunicações (4)
- Proximidade com indústrias (3)
- Proximidade com locais de grande fluxo de pessoas (5)
- Disponibilidade de suporte técnico para manutenção de equipamentos (2)
- Preferência por ruas pavimentadas (2)
- Densidade populacional e fluxo de pessoas (5)

- Área para estacionamento (1)
- Locais para carga e descarga (2)
- Adequação das instalações para portadores de necessidades especiais (1)
- Iluminação (2)
- Ventilação e climatização (2)
- Locais com grande fluxo de veículos (2)
- Proximidade com locais de transporte de massa, aeroportos (3)
- Custo de aquisição do terreno ou ponto comercial (2)
- Proximidade com pontos de coleta, centros urbanos e comerciais (5)
- Visibilidade do ponto pelo cliente (4)
- Recebimento, acondicionamento e despacho da carga postal (3)
- Boa visibilidade para gerenciar o atendimento (3)
- Disponibilidade na retaguarda para operacionalização dos sistemas integrados de gestão e de vendas (3)
- Sinalização e aspectos visuais da loja (2)
- Distância para os centros de tratamento (1)

Utiliza o Método Delphi para tornar mais uniforme a tomada de decisão. Quando o requisito for essencial ou de alto impacto para viabilizar a localização atribuir peso cinco. Menor será o peso quanto menor importância possuir (Matriz de Necessidades).

Atribuir uma pontuação para o(s) local(is) também amplitude de 1 a 5 (“Matriz de disponibilidades”). Subtrair a pontuação da Matriz de necessidade da de Disponibilidade. (“Matriz de Resultados”) e por fim somar todas as pontuações negativas. A que tiver menor déficit indicará a localização com maior probabilidade de sucesso. Menor número negativo.

Como critério de desempate técnico, avalia os aspectos sócio-ambientais, com a preocupação de minimizar os impactos ambientais e ser socialmente responsável. Se o terreno faz parte de área preservada, se implica na necessidade de desmatamento, se está adequada ao plano de zoneamento da cidade, se existe impacto ao solo e subsolo, se as atividades podem causar impactos ambientais oriundos de atividades humanas que possam interferir no equilíbrio ambiental, se há infiltração de águas pluviais, se a geração de entulho durante a obra possibilita descarte ambientalmente correto e de menor custo. Faz uma avaliação do benefício social.

Calcula o valor de retorno financeiro da localização calculado através do VPL = valor presente líquido, sendo $VPL = (Entradas - Saídas / 1 + ix_0) + (Entradas - Saídas / 1 + ix_1) +$

$(\text{Entradas-Saídas}/1+i_{x2}) + \dots (\text{Entradas-Saídas}/1+i_{xn})$, sendo i_{x0} = taxa de desconto previsto por período.

Na conclusão o autor afirma que devem ser eliminadas as localidades que apontem a inviabilidade financeira em razão das metas de receita e lucratividade. Abre a possibilidade de surgirem necessidades de realocações conforme mudança de variáveis.

5 METODOLOGIA

5.1 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Considerando a classificação adotada por Gil (1999), esta pesquisa pode ser enquadrada como de natureza aplicada, gerando conhecimento para uma aplicação prática específica. Quanto à abordagem adotada, mais qualitativa que quantitativa, por não adotar técnicas estatísticas, embora indicando em alguns pontos a importância dessa ferramenta. Realizando os objetivos de forma descritiva e exploratória, utilizando procedimentos como pesquisa bibliográfica e documental aplicadas ao estudo de caso proposto. (GIL, 1999)

Como o que se pretendia produzir é conhecimento, ou seja, algo além do que simplesmente um texto adotou-se uma metodologia que permitisse organizar a diversidade de dados disponíveis, deixando-os acessíveis às capacidades do cérebro humano. Afinal “[...] o diferencial competitivo do ser humano é a capacidade de teorizar”. (ARRUDA FILHO e SANTOS, 2006)

Inicialmente foi realizada uma coleta e pesquisa sobre livros, materiais e publicações científicas relevantes ao tema. Sobre toda bibliografia acessível a respeito de localização de pontos de venda para identificar quais os pontos importantes a serem observados, inclusive sobre a legislação pertinente.

O passo seguinte foi fazer um levantamento documental sobre as metodologias adotadas, normas internas relativas ao assunto, relatórios de destaque e artigos científicos produzidos internamente, além da identificação das ferramentas disponíveis que pudessem contribuir para a melhoria do processo.

Após o levantamento, os dados foram organizados para facilitar a identificação dos pontos onde as teorias já criadas pudessem ser insuficientes ou equivocadas, ou até, estar desatualizadas ou ineficientes. O que permitiu desenvolver sugestões para dar maior agilidade e segurança na análise e determinação da melhor localização para agências da ECT.

5.2 EXTENSÃO GEOGRÁFICA

A pesquisa documental será feita no âmbito interno da empresa, sobre material que estiver acessível na Diretoria Regional do Paraná.

5.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Há vários dados internos, da ECT, que possuem caráter sigiloso, não sendo possível acessar em alguns casos e não sendo passíveis de divulgação em outros. Por esse motivo houve o cuidado de trabalhar e mencionar apenas dados de domínio público e dados internos passíveis de divulgação, o que pode ter limitado um pouco a abrangência da pesquisa.

Como toda empresa pública, todas as ações propostas que envolvam investimento estão sujeitas à prévia aprovação orçamentária. Tendo em vista esse aspecto e para resguardar o princípio da economicidade e equilíbrio financeiro, a preferência nas sugestões de ferramentas e fontes de dados recaíram sobre fontes de dados e ferramentas livres e gratuitas.

Sobre a análise de localização de agências segundo o potencial de mercado dos municípios, com dados do Ipc Target, não é possível trabalhar com a população de dados de todos os 399 municípios do estado do Paraná, ou seja, com Censo, com erro amostral de 0%. Isso porque há 32 municípios que não possuem agências instaladas e conseqüentemente de onde não é possível extrair dados relativos à receita e os índices dela provenientes, imprescindíveis à análise.

Nos pequenos municípios a oferta de imóveis para locação é bastante precária. Por outro lado, como toda empresa pública, os Correios são rígidos quanto à apresentação de documentos para a locação de imóveis, o que em muitos casos pode restringir a oferta em apenas um único imóvel na localidade. Uma opção seria construir, porém há normas internas que impedem a liberação de orçamento para construção em municípios com menos de 50.000 habitantes.

6 COLETA DOS DADOS

Inicialmente foram relacionados e tabulados todos os dados levantados na pesquisa, eliminando àqueles em duplicidade. Sendo posteriormente organizados conforme a divisão proposta por Levy e Weitz, no Quadro 1. Foi incluída uma divisão a mais, que seriam os fatores identificados como restritivos e agregados os aspectos sociais aos demográficos por serem análogos. A partir disso esses dados foram organizados em duas tabelas distintas: uma com fatores pertinentes à decisão estratégica de análise de macrolocalização e outra com fatores pertinentes á decisão tática de análise da microlocalização baseado no *checklist* de fatores sugerido por Las Casas (2000) e Parente (2010).

Os quadros finais podem ser observados no Apêndice através do Quadro 2 – Fatores de macrolocalização e Quadro 3 - Fatores de microlocalização.

7 ANÁLISE E RESULTADOS DOS DADOS

Foi possível perceber com a pesquisa que muitas vezes dispende-se tempo com a análise de fatores que não impactam no nível de decisão em que está enquadrada. Em outras palavras confundem-se dados necessários à análise de macrolocalização com a de microlocalização, onde se perde tempo em algumas análises desnecessárias para a fase em que se encontram.

A área de Planejamento e Gestão, designada pelo Manual de Organização ou Gerência responsável pelo Atendimento, se utilizaria das ferramentas disponíveis e técnicas, para análise dos fatores relacionados no quadro de Macrolocalização e o Órgão Operacional ou Região de Vendas do quadro de Microlocalização.

Percebe-se uma quantidade significativa de aspectos a serem avaliados, e que podem sim afetar o desempenho do ponto escolhido. Por outro lado, uma análise minuciosa inevitavelmente demandará uma grande quantidade de tempo. Tempo este que nem sempre está disponível, como nos casos de mudança de imóvel. Optou-se por não descartar nenhum dos aspectos levantados e sabemos que outros ainda poderão vir a ser agregados, provenientes de literatura não contante da bibliografia deste trabalho ou mesmo em razão da evolução do mercado e dos demais fatores. Para que as reflexões resultem no máximo resultado prático possível cabe, primeiramente, ao responsável pela avaliação, selecionar no quadro sugerido, àqueles que seriam compatíveis com o tempo disponível e à situação da demanda. A organização, através da técnica de *checklist*, além de ser simples, auxilia, na medida que evita que nenhum fator seja esquecido, obriga a uma reflexão periódica e serve como registro formal dos critérios adotados na decisão. Facilita à futuras prestações de contas junto a órgãos fiscalizadores e serve como instrumento de transparência do serviço público.

O investimento envolvido seria bastante baixo na medida que seriam utilizadas ferramentas já disponibilizadas por fontes oficiais e através da Internet e Intranet.

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

São muitas as informações envolvidas, por isso os responsáveis pelas análises estratégicas e táticas necessitam de um modelo que ofereça uma margem mínima de erro e devem ter a opção de selecionar as variáveis realmente significativas ao seu caso.

Foram levantadas as metodologias existentes, fatores considerados num processo de análise de escolha da localização de agências. A diversidade de fatores envolvidos leva a concluir, que embora a intenção seja simplificar o processo, é inegável que quanto mais informações forem avaliadas melhor será a perspectiva de obter sucesso e segurança na escolha. Não há como se desvincular essa necessidade, então a solução seria posteriormente desenvolver um sistema que já possuísse essas análises, com busca de fontes de dados automática.

Até que seja desenvolvido um sistema conforme sugerido, com um roteiro como o elaborado e constante na Proposta de roteiro de seleção de fatores de macrolocalização, constante no Apêndice 2, selecionam-se as análises realmente pertinentes com suas respectivas fontes de dados e ordem de importância. O responsável pela decisão de localização de agências ganhará maior segurança, agilidade e respaldo técnico e com o registro formal as informações não se perderão.

Avaliando o processo de mudança de imóvel, por motivo de solicitação do imóvel pelo proprietário, concluímos que, nesses casos a macrolocalização já está definida, pois o que se pretende é manter o público-alvo daquela área de influência. O que se tem a analisar é a microlocalização, ou seja, deve-se aplicar a metodologia do *checklist* como na Proposta de roteiro de seleção de fatores de microlocalização, adaptado e constante no Apêndice 3. Trata-se de fatores de análise direta e acessível que evitarão que o gestor esqueça de avaliar todos os aspectos técnicos e operacionais, além de direcionar a análise sob um ponto de vista fundamentado tecnicamente. Focando naqueles mais relevantes classificando-os como “indispensável”, “desejável” ou opcional”. Porém, quando o motivo for de mudança por necessidade de incremento comercial, aí cabe uma análise mais aprofundada e quantitativa, dentro do roteiro constante no quadro de macrolocalização.

No processo de criação de agências deve ser adotada a macroanálise para agências urbanas. Para as agências em municípios menores, enquadrados na situação de necessidade de acesso aos serviços postais básicos, o *checklist* de microanálise seria recomendável, mas

sabemos que nesses casos estamos limitados à precariedade de oferta de imóveis nessas regiões.

Inicialmente, para uma análise mais próxima da realidade, no momento da coleta de dados, sempre que possível, o ideal é levar em consideração a variável demográfica relativa à idade, desconsiderando os dados pertinentes à população com menos de 15 anos por não constituir o mercado-alvo principal dos Correios.

O compartilhamento da informação com as demais Diretorias Regionais interessadas será possível através de grupo de discussão virtual interno, já existente entre os gestores responsáveis por esse tipo de decisão. Assim como através da divulgação desse trabalho na Biblioteca dos Correios, em Brasília – Único, onde será catalogada e estará à disposição para empréstimo de todos os colaboradores da empresa.

As análises poderão indicar ainda a existência de potencial para a criação de agências de porte diferenciado e alternativo. Com uma estrutura mais simplificada, de menor porte, adaptável à demanda do local, por exemplo. Demanda de Correios existe em todas as partes do território e externamente. O estudo e homologação dessas estruturas alternativas , com nova formatação poderá, sim, garantir que continuaremos presentes em todo o território nacional mantendo nosso diferencial de capilaridade e universalização e garantindo a satisfação dos clientes.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

Distribuição de pontos de atendimento da ECT no Brasil em 2010

DIRETORIAS REGIONAIS	AGÊNCIAS PRÓPRIAS	AGÊNCIAS TERCEIRIZADAS	TOTAL GERAL
ACR	22	4	26
AL	111	62	173
AM	98	31	129
AP	26	4	30
BA	472	375	847
BSB	92	63	155
CE	213	699	912
ES	113	289	402
GO	267	131	398
MA	204	189	393
MG	920	2569	3489
MS	108	128	236
MT	144	224	368
PA	175	34	209
PB	202	195	397
PE	199	504	703
PI	193	52	245
PR	411	909	1320
RJ	246	656	902
RN	183	193	376
RO	67	30	97
RR	21	7	28
RS	473	1257	1730
SC	271	305	576
SE	87	40	127
SPI	636	1769	2405
SPM	202	1746	1948
TO	146	20	166
TOTAL	6302	12485	18787

APÊNDICE 2

Proposta de roteiro de seleção de fatores de macrolocalização

OBJETIVO:						
REGIÃO PROPOSTA:						
HISTÓRICO:						
MOTIVADOR DA DEMANDA:						
CONCLUSÃO (AMBIENTE É FAVORÁVEL ? SIM OU NÃO ?)						
FATORES	VARIÁVEIS	FONTES	RESULTADOS	RELEVÂNCIA		ORDEM
				SIM	NÃO	
C	concorrentes região-alvo e análise de potencial		análise de qual colocação ocuparia no estado			
C	concentração dos setores de comércio e serviço	IPC Target/ Iparides				
C	saturação varejista		Identifica se há regiões mais ou menos saturadas de oferta varejista			
D	panorama atual do município	indicadores oficiais				
D	tendências dos aspectos demográfico	indicadores oficiais				
D	tendências dos aspectos social	indicadores oficiais				
D	perfil do público-alvo (inclusive econômico)	IBGE e Iparides				
D	população	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	eleitores	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	domicílios	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	população economicamente ativa	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	população ocupada	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	valor adicionado fiscal	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	ICMS por município de origem do contribuinte	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	consumo de energia elétrica	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	número de empresas	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	densidade demográfica	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	índice de desenvolvimento humano	Iparides	comparar os mercados do bairro proposto e da cidade vizinha			
D	população atual	Iparides	análise de qual colocação ocuparia no estado			
D	taxa de crescimento médio geométrico	Iparides	análise de qual colocação ocuparia no estado			
D	projeção da população a longo prazo	Iparides	potencial de consumo projetado			
D	população atual, taxa de crescimento demográfico, índice Iparides de desenvolvimento municipal.	Iparides	Mostra se há infra-estrutura a ser gerada para suprir população emergente			
D	distribuição das classes sociais	IPC Target	avaliar se há potencial de consumo crescente e em que classe			
D	comportamento das classes sociais dentro dessa população		influência de grandes cidades próximas			
D	densidade populacional	IBGE e Iparides	relação entre a população de uma região e a área, em quilômetros quadrados			
D	pesquisa do perfil do usuário	Pesquisa	aspectos: renda familiar e pessoal, tipo de de utilização serviço, frequência			
N	tendências dos aspectos econômicos	indicadores oficiais				

APÊNDICE 3**Proposta de roteiro de seleção de fatores de microlocalização**

ORDEM	FATORES	OK
	Disponibilidade no fornecimento de energia elétrica	
	Serviços de telecomunicações	
	Proximidade com indústrias	
	Proximidade com locais de grande fluxo de pessoas	
	- Disponibilidade de suporte técnico para manutenção de equipamentos	
	- Preferência por ruas pavimentadas	
	- Densidade populacional e fluxo de pessoas	
	- Área para estacionamentos	
	- Locais para carga e descarga	
	- Adequação das instalações para portadores de necessidades especiais	
	- Iluminação	
	- Ventilação e climatização	
	- Locais com grande fluxo de veículos	
	- Proximidade com locais de transporte de massa, aeroportos	
	- Custo de aquisição do terreno ou ponto comercial	
	- Proximidade com pontos de coleta, centros urbanos e comerciais	
	- Visibilidade do ponto pelo cliente	
	- Recebimento, acondicionamento e despacho da carga postal	
	- Boa visibilidade para gerenciar o atendimento	
	- Disponibilidade na retaguarda para operacionalização dos sistemas integrados de gestão e de vendas	
	- Sinalização e aspectos visuais da loja	
	- Distância para os centros de tratamento	
	Documentação do proprietário e do imóvel regularizados	
	Estar com o valor proposto para locação compatível com o mercado imobiliário	
	Ter área adequada às necessidades da unidade	
	Ter bom aspecto visual, tanto interna quanto externamente	
	Ter instalações elétricas e hidráulicas (com banheiros em quantidade suficiente) em bom funcionamento	
	Ter nenhuma ou o mínimo de reforma ou adequação a se fazer	
	Ser compatível com o tipo de operações da unidade (sala, prédio, barracão)	

FONTE: Extraído e adaptado de várias fontes (2011)

BIBLIOGRAFIA

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de Varejo**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 695 pgs.

BERNARDINO, Eliane de Castro; PACANOWSKI, Mauro; KOURY, Nicolau; REIS, Ulisses. **Marketing de Varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 366pgs

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STILMAN, Meyer. **O Comércio Varejista e os Supermercados na Cidade de São Paulo**. Volume II. São Paulo: Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas, 1962.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

TAFNER, Elisabeth Penzlien; DA SILVA, Everaldo. **Metodologia do Trabalho Acadêmico**. São Paulo: Uniasselvi, 2009.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUSA, Roberto Uriel Surgel de. **Monografia Estudo de localização de agências de Correios**. Brasília: ECT, 2008.

ALBUQUERQUE, Francisco W. I. de; PEREIRA, Loide Vasconcelos; VIANA, Marcia Lamas Martins. **Monografia Modelo de localização de agencias comerciais de Correios : uma critica aos métodos atualmente empregados**. Monografia. Brasília: Fundação Instituto de Administração – FIA. p. 71. 2006.

ARALDI, Adriano et al. **Monografia Metodologia para localização de agências de Correio**. Curitiba:Fundação Getúlio Vargas-FGV: 2007.

ARRUDA FILHO, Norman de Paula; SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Monografia A construção progressiva de competências metodológicas: iniciação à pesquisa científica aplicada**. Curitiba: ISAE/FGV, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e dominar mercados**. 3ª ed. São Paulo: Editora Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
Wikipédia, a enciclopédia livre. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Empresa_Brasileira_de_Correios_e_Tel%C3%A9grafos . Acesso em: 27/12/2010.

SERRANO, Daniel Portillo. **Os 4 Ps do Marketing**. Artigo escrito em 09/12/2006. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Ps_do_Marketing.htm. Acesso em: 22/01/2011.

SERRANO, Daniel Portillo. **Tendência de Mercado**. Artigo escrito em 20/04/2006. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Tendencia_de_Mercado.htm. Acesso em: 22/01/2011.

LUCIO JR, Nori. **Tendências de Mercado**. Artigo escrito em 08/10/2007. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Tendencias_de_Mercado.htm. Acesso em: 22/01/2011.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT. **Agências**. Disponível em: <http://www.correios.com.br/default2.cfm> . Acesso em: 27/12/2010 às 20:40.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Principais Funções**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/diseminacao/eventos/missao/instituicao.shtm>. Acesso em: 22/01/2011 às 19:58.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Estados @**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=df>. Acesso em: 23/01/2011.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Assessoria de Desenvolvimento de Mercado DR/PR. **Proposta de criação de agência no bairro Roça Grande**. Curitiba: DR PR, 2010.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Seção de bens imóveis/SUPAT/GERAD/DR/PR. **Manual de locação de imóveis**. Curitiba: DR PR, 2008.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. MANORG - Manual de Organização. Módulo 21, Capítulo 2. **Critérios para organização de unidades**: unidades operadas pela ECT. Brasília: ECT, 2006.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. MANORG - Manual de Organização. Módulo 25, Capítulo 3. **Critérios para organização de unidades**: roteiro para instalação de unidades operacionais. Brasília: ECT, 2007.

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. MANORG - Manual de Organização. Módulo 25, Capítulo 6 – **Critérios para organização de unidades**: critérios para localização de agências. Brasília: ECT, 1992.